

## تبیین هوش سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد نظری مدل آلبرخت

محمدحسین شوهانی\*<sup>۱</sup>، مژگان صالحی پور<sup>۲</sup>، جلال رستمی<sup>۳</sup>، مهدی کریمیان حاتم<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

<sup>۳</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، لرستان، ایران

<sup>۴</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور شهرری، تهران، ایران.

---

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، تبیین هوش سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد نظری مدل آلبرخت و تعیین نقاط قوت و ضعف آن بوده است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به تعداد ۷۴۶ نفر تشکیل دادند. نمونه آماری، با استفاده از جدول حجم نمونه مورگان و نمونه گیری تصادفی ۲۵۵ نفر بدست آمد. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳) استفاده شد. روایی پرسشنامه به تأیید ۵ تن از متخصصان مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹۸ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل: میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارها و مدل نظری آلبرخت استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بطور کلی، هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، در سطح متوسطی قرار دارد و از میان مؤلفه‌های هوش سازمانی، اتحاد و توافق، فشار عملکرد، روحیه، چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، کاربرد دانش در وضعیت متوسطی به سر می‌برند و مؤلفه‌ی میل به تغییر در وضعیت ضعیفی قرار دارد. لذا؛ به مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که در آگاه‌سازی کارکنان از مزایای تغییر و تحول در سازمان جهت افزایش هوش سازمانی آنان بکوشند.

**واژه‌های کلیدی:** هوش سازمانی، مدل آلبرخت، فشار عملکرد، میل به تغییر، وزارت ورزش و جوانان.

---

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر هر چه زمان به جلو تر می‌رود؛ با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر و اداره‌ی آن‌ها نیز مشکل‌تر می‌شود (غلامی و همکاران، ۱۳۹۰). همانگونه که دردنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هائی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند؛ قطعاً دردنیای سازمانی نیز وضع به همینگونه خواهد بود (الهیان و زواری، ۱۳۸۸).

امروزه صحبت از انواع مختلف هوش است. در هر مورد، هوش به توانایی دریافت، درک و کاربرد نمادها و سمبل‌ها که نوعی توانایی انتزاعی است، اشاره دارد. امروزه هوش، پیشوند بسیاری از مفاهیم مدیریتی شده است و این نشان‌دهنده تغییر نگاه سازمان‌ها و متفکران سازمانی از هوش تستی بر رویکردهای نوین به مقوله هوش است. یکی از انواع هوش، هوش سازمانی<sup>۱</sup> است. هوش سازمانی، ما را برای تصمیم‌گیری سازمانی توانمند می‌سازد (ابزری، ۱۳۸۵؛ به نقل از بیک‌زاد و دیگران، ۱۳۸۹). برای هوش سازمانی تعاریف بسیاری ذکر کرده‌اند. مفهوم هوش سازمانی شامل توانایی یک سازمان برای پردازش، تبادل و سنجش اطلاعات برای اتخاذ تصمیمات مؤثر و کارا در فعالیتهای آن سازمان؛ بخصوص برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل و نظارت بر مأموریت‌های آن می‌باشد (فهامی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). هوش سازمانی شامل توانایی یادگیری و استفاده از آنچه فراگرفته شده در وضعیت مناسب، برای وضعیت کنونی سازمان و نیز مطالعه محیط سازمان است (لزلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ به نقل از سپهوند و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). هوش سازمانی به معنی ظرفیت یک سازمان برای خلق و استفاده از دانش به منظور تطابق با محیط یا استراتژی‌های بازاری است. اگر سازمان یک رهبر خوب یا یک استراتژی هوشمندانه و محیطی مناسب داشته باشد، این عوامل ممکن است از هوش خود برای موفقیت سازمانی استفاده کنند (سپهوند و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). از نظر پوتاس<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، هوش سازمانی عبارت است از استفاده از پتانسیل‌ها برای اخذ تصمیمات سریع و صحیح، سعی در یادگیری دائم، استفاده از خلاقیت و نمایش مهارت‌های متفاوت در موقعیتهای غیر منتظره و بحرانی که به سیستم برای انطباق با تغییرات کمک می‌کند.

کارل آلبرخت<sup>۷</sup>، با ۲۵ سال سابقه در زمینه مشاوره و کار در ارتش آمریکا، قانونی را در عرصه مدیریت و سازمان تحت عنوان قانون آلبرخت تعیین می‌کند. او معتقد است هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می‌شوند، به سوی کندذهنی و کم‌هوشی جمعی<sup>۸</sup> گرایش پیدا می‌کنند و آن (هوش سازمانی) را به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمان تعریف می‌نماید. نتیجه‌ی چنین بحثی موفق‌تر شدن سازمان در محیطش می‌باشد. او همچنین معتقد است رهبران به تنهایی قادر به هوشمند سازی سازمان نخواهند بود، بلکه تمامی افراد متعلق به سازمان در این فرآیند سهیم هستند (شاهین و فخیمی‌آذر، ۱۳۹۰). مطالعه یافته‌ها و نتایج تحقیقات، بیانگر این است که هوش سازمانی بعنوان یک توانایی ذهنی، متشکل از مؤلفه‌هایی است که تمامی عرصه‌های زندگی انسان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (باقرزاده و دیگران، ۱۳۹۱).

در سازمانی که هوش سازمانی در آن به کار گرفته می‌شود، مدیران می‌توانند اطلاعات و هزینه‌ها را از داخل سازمان استخراج نمایند و بدانند که هزینه‌ها چه هستند و تصمیم‌هایی برای کاهش و حذف آن‌ها بگیرند. تغییرات آینده را پیش‌بینی کنند و برای مسائل خود راه‌حلی مناسب داشته باشند (چناری و پورمنصف، ۱۳۹۱). افزایش هوش سازمانی موجب می‌گردد سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در

<sup>1</sup>. Organizational Intelligence

<sup>2</sup>. Fahami et al

<sup>3</sup>. Lesley

<sup>4</sup>. Sepahvand et al

<sup>5</sup>. Sepahvand et al

<sup>6</sup>. Potas

<sup>7</sup>. Karl Albrecht

<sup>8</sup>. Stupidity Collective

مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند (زهراپی و رجایی پور، ۱۳۸۹) و همچنین بر عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی می‌گذارد؛ بطوریکه هرچه هوش سازمانی افزایش یابد، عملکرد کارکنان هم بهتر خواهد شد (ویگار و اولسوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). هوش سازمانی، ما را برای تصمیم‌گیری سازمانی توانمند می‌سازد (بیک‌زاد و دیگران، ۱۳۸۹).

فقدان هوش سازمانی ممکن است خود را در بسیاری از جهات نشان دهد که برخی از آن‌ها عبارتند از: عدم آگاهی یا درک درست از تغییرات محیطی؛ پاسخ‌گوند به مسائل و مشکلات؛ سیاست‌ها و تصمیمات غیرمنسجم و غیرکارآمد؛ شکست در یادگیری از تجارب؛ ظرفیت محدود برای نوآوری؛ فقدان تمرکز بر ارتباط و عمل؛ به گونه‌ای که هر یک از این موارد کندذهنی سازمانی می‌تواند نشانه‌ای از به خطر افتادن بقای بلندمدت سازمان به ویژه در جهان پیچیده و در حال تغییر باشد (وریارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). مندلسون و زیگلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، در تحقیقی نشان دادند که هوش سازمانی تأثیر قوی بر عملکرد مالی سازمان‌ها دارد. سازمان‌هایی که هوش سازمانی بالایی دارند، پیشرفت و سوددهی بیشتری داشته‌اند. همچنین اطلاعات بیرونی را تسخیر می‌کنند و اطمینان دارند که تصمیمات درستی در سازمان اتخاذ شده است. پوتاس و همکاران (۲۰۱۰)، مزایای هوش سازمانی را موارد زیر برشمردند:

۱. استفاده بهتر از منابع انسانی؛ ۲. طراحی برنامه‌ریزی عقلایی برای سازمان؛ ۳. دستیابی به اهداف سازمانی؛ ۴. کشف ظرفیت‌های پنهان سازمان؛ ۵. دارا بودن تفکر سازمانی سیستمی و یکپارچه؛ ۶. کمک به توسعه‌ی سازمان. و نیز معتقدند که سازمان‌های هوشمند به طور دائم اطلاعات و دانش را مدیریت و هماهنگ می‌کنند تا نیازهای مشتری را برآورده سازند. این‌گونه سازمان‌های خدمات‌محور در تلاش برای حیات در اقتصاد پویا، کارکردهای شناختی خود را توسعه می‌دهند. هوش سازمانی سبب می‌شود که سازمان‌ها به عنوان موجوداتی زنده تلقی گردند. شناخت هوش سازمانی به تعیین نقاط قوت و ضعف یک سازمان کمک می‌کند؛ همچنین راهنما و تسهیل‌کننده‌ی توسعه سازمان می‌شود تا بر طراحی برنامه‌های آموزشی و تطبیقی تمرکز کنند (شکیر و آدا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

لیبوتز<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، معتقد است در سازمانی که هوش سازمانی در آن به کار گرفته می‌شود، مدیران می‌توانند اطلاعات و هزینه‌ها را از داخل سازمان استخراج نمایند و بدانند که هزینه‌ها چه هستند و تصمیم‌هایی برای کاهش و حذف آنها بگیرند. تغییرات آینده را پیش‌بینی کنند و برای مسائل خود راه‌حلی مناسب داشته باشند (به نقل از پورمنصف و چناری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به اهمیت هوش سازمانی برای سازمان‌های ورزشی، تحقیق حاضر با هدف تبیین هوش سازمانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد.

## ۲- ادبیات تحقیق

### ۲-۱- هوش سازمانی

کارل آلبرخت هوش سازمانی را شامل ۷ مؤلفه می‌داند:

۱. بینش راهبردی<sup>۷</sup>: بینش راهبردی به این اشاره دارد که راهبردهای اساسی و مهم در سازمان و کلیه کارکنان آن را پذیرفته و در جهت آن هماهنگ شده باشند و در عین حال فرصت‌بازبینی و بازنگری آن توسط متخصصین و رهبران در نشست‌های سالیانه فراهم باشد.

1. Uygur And Ulusoy

2. Veryard

3. Mendelson and Ziegler

4. Cakir&Ada

5. Liebowitz

6. Pourmonsef And Chenari

7. Strategic vision

۲. **سرنوشت مشترک**<sup>۱</sup>: کارکنان خود را به عنوان عضوی مؤثر از سازمان تلقی کنند و مدیران در طرح‌ها، برنامه‌ها، اجرا و ارزشیابی با مشارکت کارکنان عمل نمایند.

۳. **میل به تغییر**<sup>۲</sup>: سازمان‌هایی که از قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتر با محیط برخوردارند، از موفقیت و کامیابی بیشتری برخوردارند. در این سازمان‌ها، کارکنان تشویق به اختراع و نوآوری و پیدا کردن راه‌های بهتر به منظور انجام کار خود می‌شوند.

۴. **روحیه**<sup>۳</sup>: در یک سازمان با احساس پایین، کارکنان فقط کارهای خودشان را به درستی انجام می‌دهند؛ در حالی که در یک سازمان با احساس بالا، بیشتر از حد انتظار تلاش می‌کنند و انرژی آن‌ها دائماً در حال افزایش است.

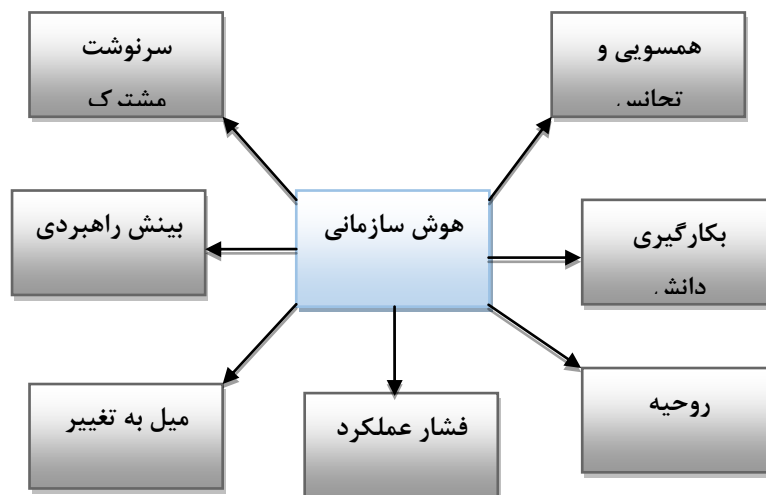
۵. **همسویی و تجانس**<sup>۴</sup>: هرگاه عده‌ای از افراد برای انجام مأموریت‌های سازمان به تقسیم کار و مسئولیت‌ها بپردازند، باید خود را سازمان دهند و بر اساس یک سری قوانین به تعامل با یکدیگر و محیط بپردازند.

۶. **بکارگیری دانش**<sup>۵</sup>: موفقیت یا شکست سازمان‌ها مبتنی بر استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده‌هاست. توانایی خلق، انتقال، سازماندهی، سهیم شدن و کاربرد دانش در محیط پیچیده سازمان‌ها به یک جنبه از رقابت‌های بحرانی تبدیل شده است.

۷. **فشار عملکرد**<sup>۶</sup>: در یک سازمان هوشمند، هرکس وظایف کاری خودش را انجام می‌دهد؛ چرا که به معتبر بودن هدف‌های خویش باور و اعتقاد دارند (آلبرخت، ۲۰۰۳).

### ۳- مدل و فرضیه‌های تحقیق

به منظور برنامه‌ریزی جهت اجرای تحقیق حاضر، از الگوی هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳) استفاده می‌شود که زیرسیستم‌های هوش سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳)

<sup>1</sup>. Shared fate

<sup>2</sup>. Appetite for change

<sup>3</sup>. Heart

<sup>4</sup>. Alignment and congruence

<sup>5</sup>. Knowledge deployment

<sup>6</sup>. Performance pressure

## ۴- روش تحقیق

## ۴-۱- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

روش پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مورد نظر، یک مطالعه توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۷۴۶ نفر تشکیل دادند و تعداد ۲۵۵ نفر از این افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول کرجسای و مورگان، به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

## ۴-۲- ابزار

داده‌های مورد نیاز برای سنجش هوش سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، از پرسشنامه استاندارد هوش سازمانی آلبرخت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بدست آمد. این پرسشنامه دارای ۳۶ سؤال و براساس طیف ۵ گانه لیکرت و ۷ خرده مقیاس: چشم‌انداز استراتژیک (سؤالات ۱ تا ۶)، سرنوشت مشترک (سؤالات ۷ تا ۱۲)، میل به تغییر (سؤالات ۱۳ تا ۱۷)، روحیه (سؤالات ۱۸ تا ۲۴)، اتحاد (سؤالات ۲۵ تا ۲۹)، توافق (سؤالات ۳۰ تا ۳۳) و کاربرد دانش (سؤالات ۳۴ تا ۳۶) است.

## ۴-۳- روایی

روایی و پایایی این پرسشنامه قبلاً در پژوهش کهنسال و همکاران (۱۳۸۹)، مورد تأیید قرار گرفته شده بود؛ اما پژوهشگران بار دیگر اقدام به آزمودن روایی و پایایی پرسشنامه نمودند که روایی صوری و محتوایی توسط ۵ تن از متخصصان مدیریت ورزشی تأیید شد.

## ۴-۴- پایایی

پایایی پرسشنامه هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳)، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹۸ بدست آمد. به منظور سازمان دادن و خلاصه کردن داده‌ها، از آمار توصیفی شامل: میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارها و مدل نظری آلبرخت با کمک نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شد.

## ۵- یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق در جدول شماره ۱ آورده شده است:

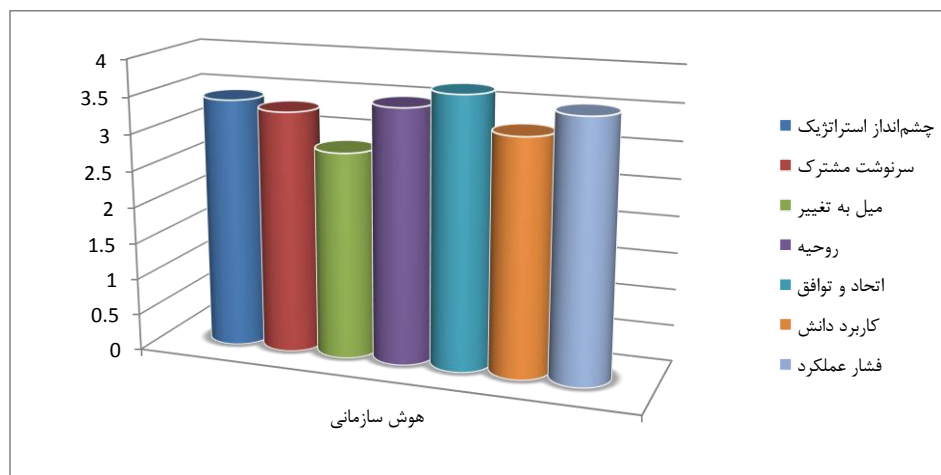
جدول ۱. آمار توصیفی ویژگی‌های فردی نمونه تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت		
زن	۸۷	۳۹/۹۱
مرد	۱۳۱	۶۰/۰۹
سن		
کمتر از ۳۰	۳۴	۲۶/۲
۳۱-۴۰	۵۲	۴۰
۴۱-۵۰	۳۹	۳۰
بیشتر از ۵۰	۵	۳/۲
مدرك تحصیلی		
دیپلم	۱۲	۵/۵
کاردانی	۲۶	۱۱/۹
لیسانس	۱۳۴	۶۱/۵
ارشد و دکتری	۴۶	۲۱/۱
پست سازمانی		
مدیر	۵۴	۲۴/۷۷
کارشناس	۱۶۴	۷۵/۲۳

<sup>۱</sup>. Organizational Intelligence Scale

وضعیت استخدامی	قراردادی	۷۸	۳۵/۸
	پیمانی	۳۴	۱۵/۶
	رسمی-آزمایشی	۲۱	۹/۶
	رسمی-قطعی	۸۵	۳۹/۰
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۳۲	۱۴/۷
	۶-۱۰	۴۹	۲۲/۵
	۱۱-۱۵	۶۵	۲۹/۸
	۱۶-۲۰	۵۰	۲۲/۹
	۲۱-۲۵	۱۳	۶/۰
	بیشتر از ۲۵	۹	۴/۱

### امتیازات مربوط به مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی



شکل ۲. مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی

جدول شماره ۲، میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های هوش سازمانی را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود، در بین ابعاد هوش سازمانی؛ اتحاد و توافق، بیشترین مقدار ( $SD=۰/۴۱۹$  و  $M=۳/۶۹$ ) و میل به تغییر، کمترین مقدار ( $SD=۰/۷۱۲$  و  $M=۲/۸۲$ ) را به خود اختصاص داده‌اند.

## جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های هوش سازمانی

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مینیمم	ماکزیمم
چشم‌انداز استراتژیک	۳/۴۲	۰/۷۲	۱/۵۴	۴/۳۲
سرنوشت مشترک	۳/۳۱	۰/۸۰	۱/۴۲	۴/۷۱
میل به تغییر	۲/۸۲	۰/۷۱۲	۱/۶۲	۵
روحیه	۳/۴۷	۰/۶۴۸	۱/۸۷	۴/۵۴
اتحاد و توافق	۳/۶۹	۰/۴۱۹	۱/۳۳	۵
کاربرد دانش	۳/۲۱	۰/۵۳۳	۲	۵
فشار عملکرد	۳/۵۲	۰/۶۳۱	۱/۸۵	۴/۳۴

جدول شماره ۲، آمار توصیفی متغیر هوش سازمانی را نشان می‌دهد. بنابر نتایج این جدول، وضعیت کلی هوش سازمانی در تحقیق حاضر، متوسط است (باتوجه به طیف ۵ ارزشی پرسشنامه و میانگین ۳/۳۵ هوش سازمانی).

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، تبیین هوش سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد نظری مدل آلبرخت و تعیین نقاط قوت و ضعف آن بوده است.

در میان شاخص‌های هوش سازمانی، فشار عملکرد بیشترین نقش را دارد. این نتیجه بدان معناست که در صورتی که این مؤلفه تقویت شود، اثرگذاری بیشتری بر هوش سازمانی خواهد داشت. به عقیده آلبرخت (۲۰۰۳)، مدیران و متخصصان نباید خودشان را صرفاً با کارهای اجرایی شرکت مشغول کنند، چرا که موفقیت آن‌ها در گرو اهداف راهبردی و تاکتیکی است. در یک سازمان هوشمند، هر کس وظایف کاری خودش را انجام می‌دهد؛ چرا که به معتربودن هدف‌های خویش باور و اعتقاد دارند. رهبران می‌توانند حس فشار کاری را ارتقاء داده و حمایت کنند، اما زمانی بیشترین تأثیر را دارد که توسط همه‌ی اعضای سازمان به عنوان یک سری انتظارات دو جانبه‌ی الزامی در کار برای مشارکت در موفقیت‌ها پذیرفته شده باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد که مدیران وزارت ورزش و جوانان، اهداف و چشم‌اندازهای سازمان را بخوبی مشخص نموده، به تخصص‌گرایی اهمیت دهند و کارکنان را در تصمیمات سهیم سازند.

مؤلفه‌ی اثرگذار دیگر، میل به تغییر است. اگر کارکنان سازمان نسبت به مزایای متعدد تغییر و تحول آگاه باشند، می‌توانند در مواجهه با آن استرس کمتری را تجربه کرده و سریعتر با آن تطابق پیدا کنند. لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، کارکنان سازمان را از فواید تغییر سازمانی آگاه کرده و از مقاومت آنان در مقابل تغییرات مفید سازمانی بکاهند. مؤلفه‌ی مهم بعدی، سرنوشت مشترک است. اگر در سازمان، کارکنان خود را به‌عنوان عضوی مؤثر از پیکره‌ی آن سازمان تلقی کنند و مدیران نیز کارکنان را در اجرای طرح و برنامه‌ها دخالت دهند؛ آنان یک حس همدلی و همبستگی نسبت به اهداف سازمانی پیدا می‌کنند که این امر می‌تواند در موفقیت سازمان بسیار مفید و مؤثر باشد. لذا پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش هوش سازمانی، از مشارکت کارکنان با انگیزه و مؤثر استفاده شود و از نظرات آنان استفاده گردد.

دیگر مؤلفه‌ی با اهمیت، چشم‌انداز استراتژیک است. اگر این مؤلفه بخوبی در سازمان شناخته و تثبیت شده باشد، می‌توان انتظار داشت که کارکنان نسبت به اهداف، رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان؛ بینشی مشترک و راهبردی پیدا کنند. بدین معنی که کارکنان، استراتژی‌ها و اهداف اصلی سازمان را شناخته و پذیرفته و خود را با آنان هماهنگ ساخته باشند.

اما مؤلفه کاربرد دانش، دیگر مؤلفه‌ی مهم در هوش سازمانی است. یعنی مدیرانی که به توانایی‌های خود در استفاده از یکی از مؤلفه‌های هوش سازمانی تحت عنوان کاربرد دانش باور دارند، از عملکرد بهتری در حوزه‌ی منابع انسانی برخوردارند و مطابق با آن می‌توان گفت که سازمان‌هایی که به این مؤلفه از هوش سازمانی توجه دارند، دارای استراتژی مناسبی جهت جذب نیروهای توانمند و متخصص هستند. بنابراین با ارتقاء سطح مؤلفه کاربرد دانش می‌توان روابط انسانی بهتری را در محیط کار شاهد بود. بر این اساس، مؤثرترین فرد در سازمان کسی است که بطور دائم به آموزش ادامه می‌دهد و نظرات، دانش و مهارت‌های خود را توسعه و بهبود می‌بخشد.

## منابع

۱. باقرزاده، مجید؛ راشدی، وحید؛ و بافنده، علیرضا (۱۳۹۱). "بررسی رابطه هوش سازمانی با مدیریت تعارض در بین مدیران و معلمان مدارس دولتی شهرستان مراغه در سال تحصیلی ۹۰-۹۱". فصلنامه علوم تربیتی، دوره ۵، شماره ۱۹، صص: ۴۱-۵۷.
۲. بیگزاد، جعفر؛ علائی، محمدباقر؛ و اسکندری، کریم (۱۳۸۹). "بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی". فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت، شماره‌ی ۸، تابستان ۱۳۸۹، صص ۱۴۳-۱۶۳.
۳. چناری، علیرضا؛ و پورمنصف، صدف (۱۳۹۱). "ارتباط مؤلفه‌های هوش سازمانی با مدیریت دانایی محور". مجله مهندسی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، سال ۱، شماره ۲.
۴. زهرایی، سید محمد؛ و رجایی‌پور، سعید (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین هوش سازمانی و سلامت سازمانی در دانشگاه‌های شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸". فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۲.
۵. شاهین، شعله؛ و فخیمی‌آذر، سیروس (۱۳۹۰). "بررسی روابط بین زیر سیستم مدیریت دانش و مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان یادگیرنده". فراسوی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۹۰، صص ۲۱۱-۲۳۴.
۶. غلامی، شهرام؛ غفوریان، هما؛ و معنوی‌پور، داوود (۱۳۹۰). "رابطه هوش سازمانی و عملکرد مدیران". فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، سال دوم، شماره ششم، بهار ۱۳۹۰، صص ۸۹-۹۹.
۷. الهیان، علی؛ و زواری، محمدابراهیم (۱۳۸۸). "هوش سازمانی؛ خاستگاه هوش کسب و کار". فصلنامه تدبیر، شماره ۲۰۸، شهریور ۱۳۸۸، صص ۴۹-۵۲.

8. Albrecht, karl, (2003). "Organizational intelligence survey preliminary assessment". provided by: karl Albrecht International Retrieved 2006 From <http://www.karlAlbrecht.com>.
9. Cakir, R., & Ada, S. (2008). "Can the organizational intelligence be developed in schools by in-service training?". world Applied Sciences Journal 4(1):24-30.
10. Fahami, Manijeh, Mahmoodi dehkordi, Mohammad taghi, Mahzounieh, Ali.(2013). "Organizational Intelligence in Faculty Members of Shahrekord Selected Universities, Iran", Interscience Management Review (IMR).Volume 3, Issue 1, Pp: 1-5.
11. Mendelson, Haim., and Ziegler, Johnnes .(2007). "Organizational IQ: Idea for the 21st Century Smart Survival Guide for Managers", Standford. GSB, News Release.
12. Potas, N.; Ercetin S. S., & Kocak S. (2010). "Multi dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girls technical education institution (diyarbakir, sanliurfa and Konya/ Turkey)", African Journal of Business Management, 4(8), 1644-1651.
13. Pourmonsef, Sadaf And Chenari, Alireza. (2012). "Studying the Relation between Organizational Intelligence with Knowledge Management among Members of Faculty of Islamic Azad University Units of District 8 (Non-Medical Units)". Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol 2, Issue 9, Pp: 9139-9144.



14. Sepahvand, Reza, Esmaeili, Mahmoud Reza, Kkalani, Saba and Ghodsi, Masoud.(2014). Exploring the Relationship between Knowledge Management and Organizational Intelligence. Applied mathematics in Engineering, Management and Technology 2 (2) 2014:402-407.
15. Uygur, Akyay & Ulusoy , Gülümser. (2013). Manager and Employee Perceptions on Organizational Intelligence's Effects on Performans in Enterprises. An Application. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 2 [Special Issue – January 2013].
16. Veryard, Richard. (2012). "Organizational intelligence primer,Leanpub". Availableat: [http:// leanpub.com/orgintelligence](http://leanpub.com/orgintelligence).